

“衰退日本を成長日本に変える 大逆転の5ステップ”

～具体的手法としてのCVC活用～

2023年12月4日

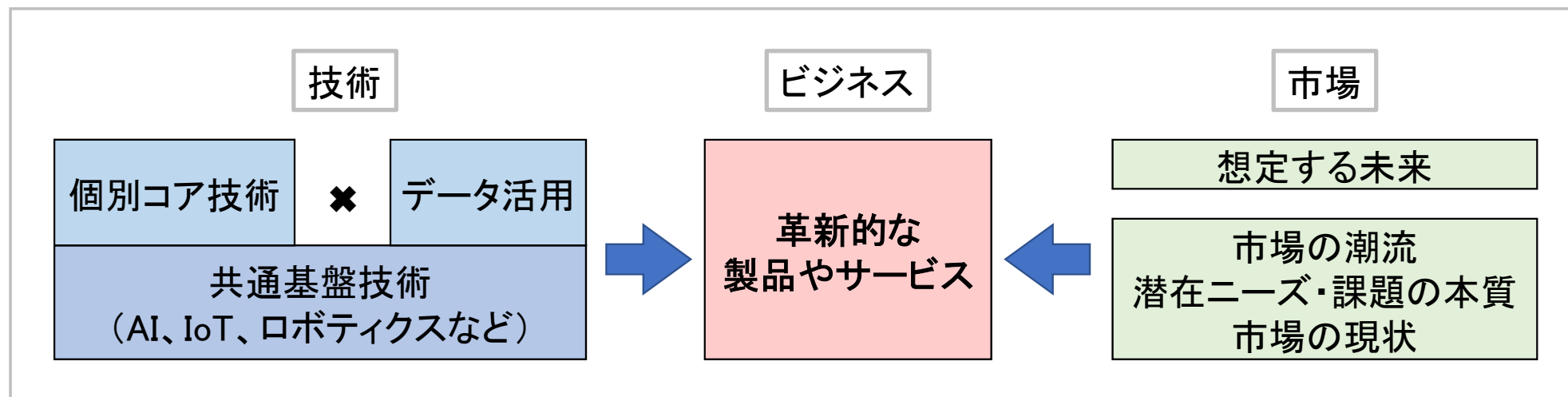
イノベーション・エンジン株式会社 森田

自己紹介

- ◆ 東北大学工学部卒業後、オリンパス(株)へ入社
 - イメージセンサの研究開発
 - 新規事業の企画・事業開発に長年に渡り従事
 - ・ シリコンバレーにてCVC活動
 - ・ 投資先ベンチャー企業とのコラボレーション
 - ・ コンシューマ機器分野から医療・産業機器分野までの幅広い分野
- ◆ 大阪大学ベンチャーキャピタル(株)
 - 設立メンバーとして立ち上げから参画
 - 投資部門の責任者としてファンドの運営に従事
 - ・ 多数の技術系ベンチャーへの投資を実行
- ◆ イノベーション・エンジン(株)

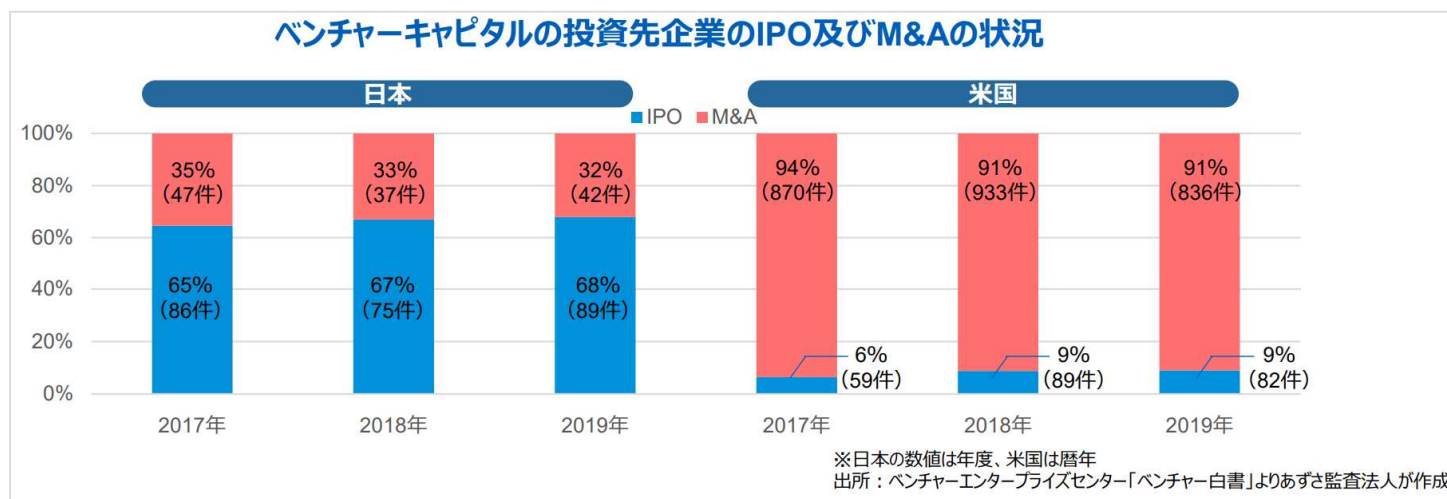
オープンイノベーションの機会創出

- ◆ 既存事業領域は日常の活動で情報が入ってくる
 - 課題：拡大事業領域や新規事業領域の活動手法
- ◆ 市場の様子やベンチャー企業の活動に関する生きた情報を得るためには能動的に動く必要がある
 - 能動的な活動：CVC、アクセラレーションプログラム（POC中心）



CVC活動の狙い

- ◆ 投資先と本気のコラボレーションの機会を得られる
- ◆ 自らの知見が浅い領域において、生きた情報入手できることで、事業戦略構築、事業開発を高レベルで取り組める
- ◆ M&Aで取り込む際、成功確率を上げられる、PMIコストを低減できる
 - 技術評価、経営実態把握、タイムリーな意思決定（追加投資、M&A）
 - 先進事例である米国との比較
 - CVCによる投資額を日米で比較すると、米国が30倍から150倍多い



CVC準備に当たっての論点

◆事前の合意形成

- 体制、投資スキーム、設定ゴールなど
- 体制において、他者の視点を入れるか否か
 - ミッシングピースを探すだけなら自社人材の活用が効率的
 - 隣地の探索や予見できない潮流の感知をしたいならば、外部の活用が重要

◆ソーシング

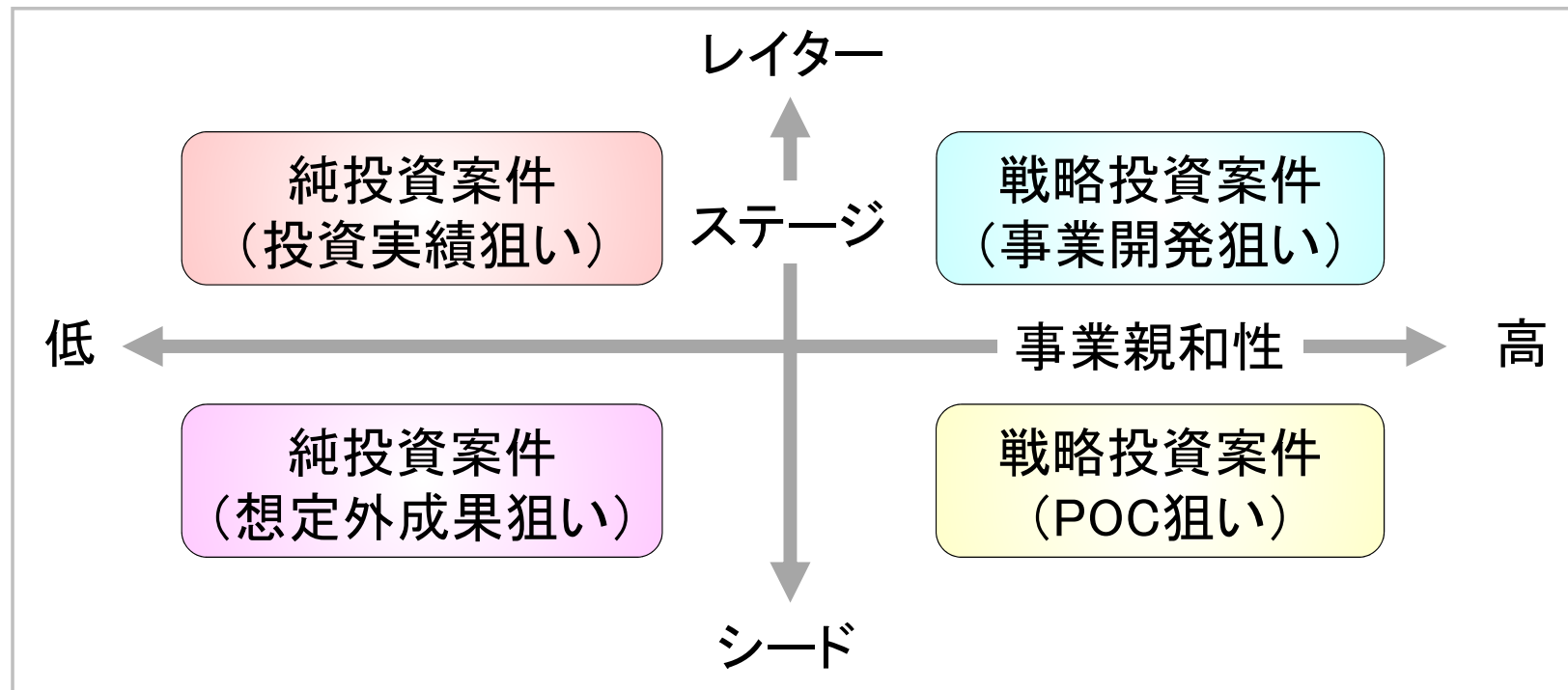
- 注目領域を効率的に活動できる粒度で仮置き
 - 活動を通して得た情報で軌道修正
 - 設定領域に拘り過ぎない、常に周辺領域にも目くばせした活動

ディスカッションのポイント 1

◆成果イメージの想定

- 事業連携成果、ファイナンシャルリターン、成果のアピール方法（社内外へ）
- お薦めはポートフォリオの形成

◆ポートフォリオ形成に向けた考え方の整理例



ディスカッションのポイント 2

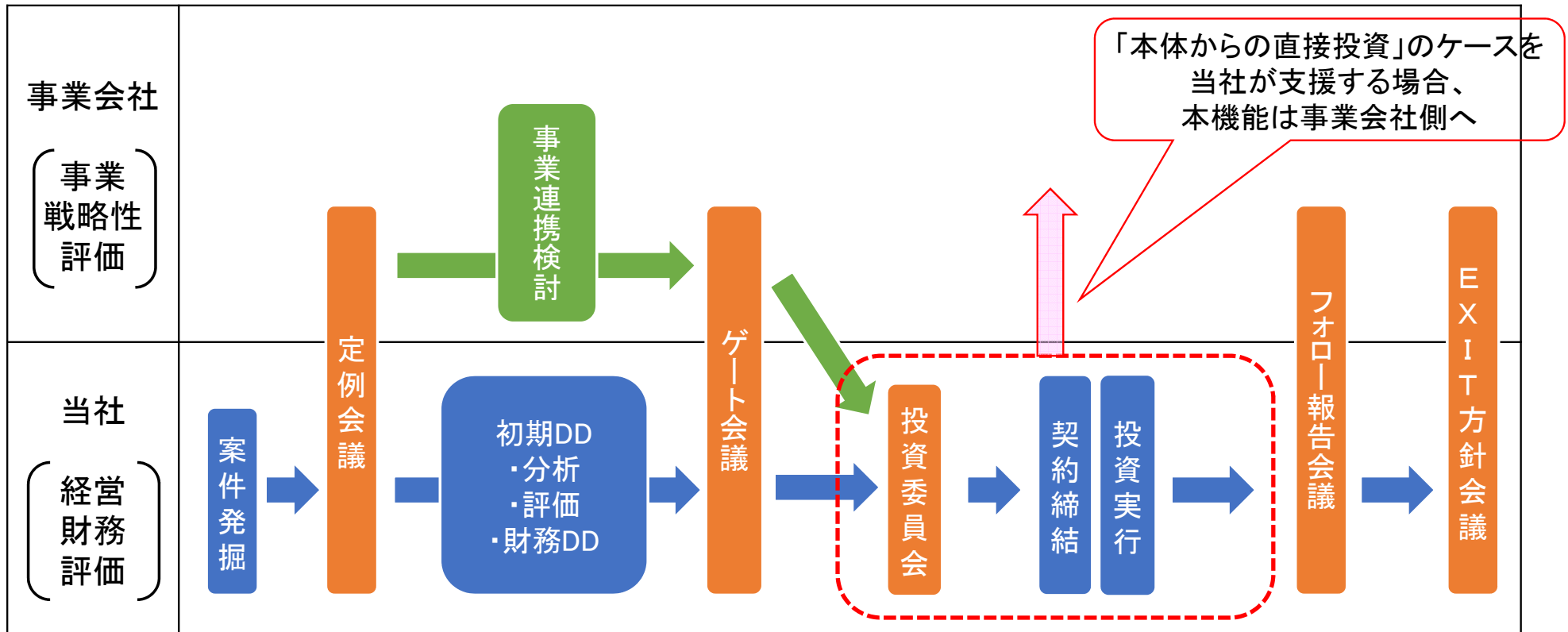
◆活動フレーム

➤ 本体からの直接投資 vs. 組成ファンドからの投資

事項	備考	CVC設置場所	
		本体内	ファンド組成
■ 意思決定に要する時間	<ul style="list-style-type: none"> 相手方時間軸での決裁が必要 	✓ 既存の決裁プロセスにて意思決定	✓ 迅速な決裁プロセスを設定可能
■ 投資対象領域の設定	<ul style="list-style-type: none"> 破壊的イノベーションは想定の外で起こる 	✓ 既存事業の常識の影響を受ける	✓ ベンチャー投資の常識で対応
■ 投資判断	<ul style="list-style-type: none"> 成功確率3割程度の案件の意思決定 	↑	↑
■ モニタリング・投資育成	<ul style="list-style-type: none"> M&Aに向けた定常評価、追加投資判断 	✓ オペレーション機能がない	✓ 専門家による対応
■ 活動の継続性やアピール	<ul style="list-style-type: none"> 業界に姿勢を示すことが重要 	✓ 既存の人事異動や組織変更の影響を受ける	✓ 本気度をアピール可能
■ 本社内との意思疎通	<ul style="list-style-type: none"> 事業創成のベクトル一致が必要 	✓ 容易に可能	✓ しくみが必要

ディスカッションのポイント 3

◆業務 & 意思決定プロセス(ファンド組成の場合)



さいごに

- ◆破壊的イノベーションは想定の外で起こる！
- ◆ベンチャー投資はVCのルールで、M&Aは自社の土俵で！
- ◆産官学連携の有効活用！
- ◆投資先のグローバルな活動の支援で自社のグローバル化を促進！